

B A N K I N W E S T Y C Y J N Y

---

Z A G A D N I E N I A  
G O S P O D A R C Z E

w świetle

prasy i literatury ekonomicznej  
zagranica

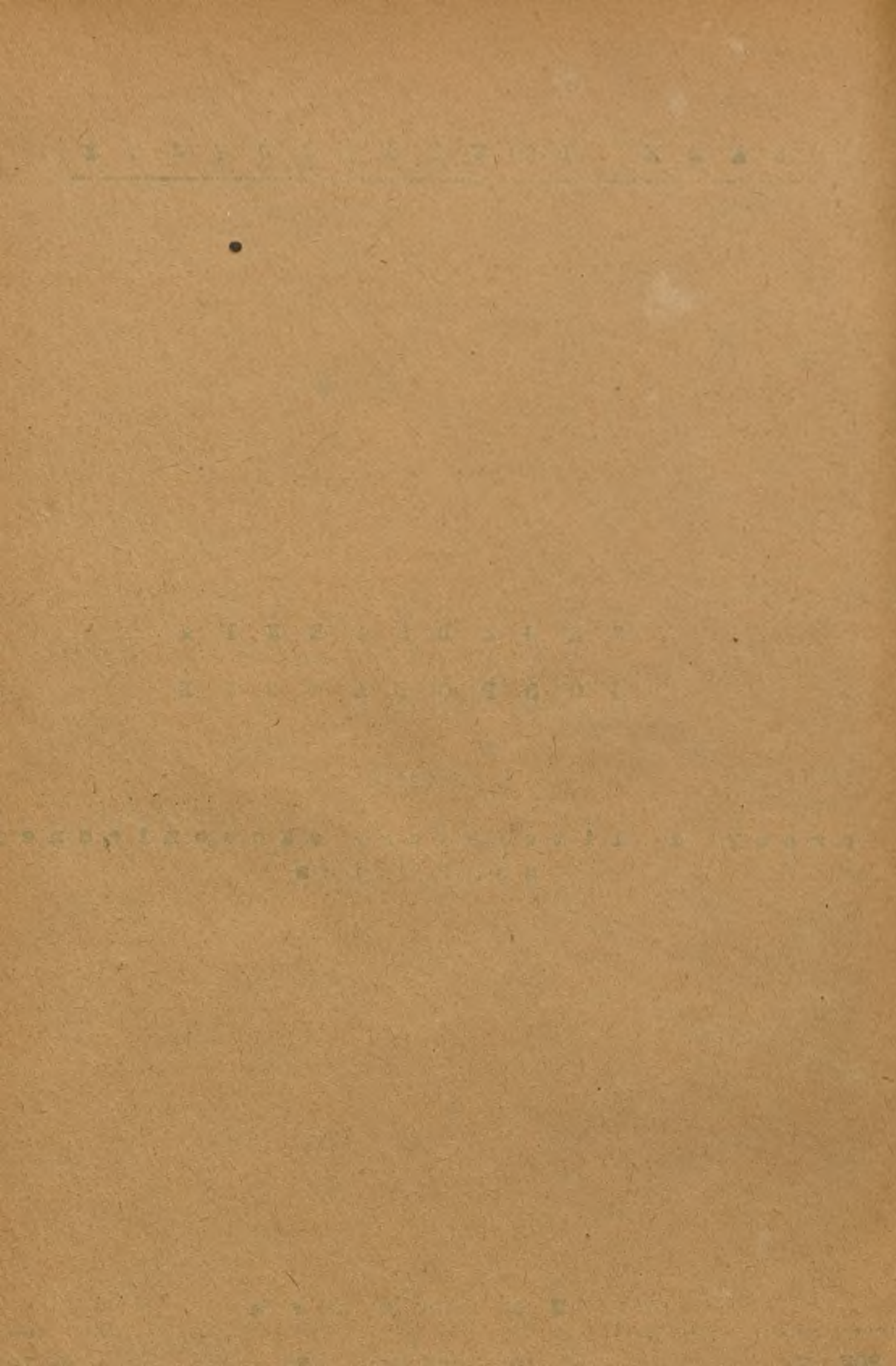
W a r s z a w a

ROK V

30 WRZESNIA 1950

Nr 18







ZAGADNIENIA WENNETRZNEGO ROZRACHUNKU  
GOSPODARCZEGO<sup>x)</sup>

/Z doświadczeń Kuźnieckiego Kombinatu Metalurgicznego  
imienia J. W. Stalina/.

Kuźniecki Kombinat Metalurgiczny im. Stalina, część mładowa węglowo-metalurgicznej bazy Związku Radzieckiego, stworzony został na podstawie głęboko przemylanej koncepcji towarzysza Stalina.

Rozporządzając pierwszorzędnym wyposażeniem technicznym i znakomitymi kadrami robotników, inżynierów i techników, Kuźniecki Kombinat odegrał poważną rolę w wykonaniu przedwstawianych stalinowskich pięciolatek i w osiągnięciu zwycięstwa Związku Radzieckiego nad faszystowskimi hordami w czasie Wielkiej Wojny Narodowej.

W okresie powojennym kuźnieccy metalowcy wraz z całym narodem radzieckim stanęli do walki o terminowe wykonanie nowego planu pięcioletniego ~~produkcji stali i wrobów własnych~~ wykonano powojenny plan pięcioletni w 3 lata w produkcji surowców w 3 1/2. Załoga kombinatu osiągnęła poważne sukcesy w podniesieniu jakości produkcji jak również w obniżeniu jej kosztów własnych. W ciągu trzech lat i 9 miesięcy pięcioletni koszty własne produkcji w cenach porównawczych obniżone zostały o przeszło 20 %, a oszczędność uzyskana z samego tylko postępowego obniżenia kosztów własnych wynosi ponad 100 milionów rb. Wydajność pracy w r. 1949 wzrosła w porównaniu z rokiem 1946 o 38 %, a w oddziale wielkich pieców o 46 %. Droga przyspieszenia obrotu środków w roku 1949 zwolniono 90 mln. rb. Już w roku 1948 /przed rewizją cen sprzedażnych /kombinat stał się przedsiębiorstwem rentownym i dał krajowi zysk w kwocie 26,2 mln. rb.

---

x) "Woprosy ekonomiki" Nr 2/1950



W roku 1949 znacznej poprawie uległa jakość produkcji i spadła kilkakrotnie ilość braków, co ilustruje poniższa tabela:

	1940 r.	1945 r.	1949 r. 9 mies.
Wytop żeliwa /surówki/ w oddz. wielkich pieców w %	3,4	2,6	0,36
Odpadki stali w oddziale pieców martenowskich w %	0,5	0,2	0,12
Odpadki z winy oddziałów wielkich pieców i walcowni kg/t	90,5	33,3	16,9
Produkcja szyn kolejowych I-szego gatunku w %	79,7	87,3	96,8
Produkcja belek nośnych I-go gatunku w %	85,4	76,4	98,0

W roku 1949 kombinat zajął czołowe miejsce pośród metalurgicznych zakładów kraju; w ciągu trzech kwartałów utrzymywał on pierwsze miejsce w ogólnozwiązkowym socjalistycznym współzawodnictwie i Czerwony Proporzec Rady Ministrów ZSRR. Tytuł "najlepszego oddziału fabrycznego Związku Radzieckiego" zdobywały w ciągu tych trzech kwartałów koksownia i oddziały wielkich pieców; dwukrotnie otrzymywał ten tytuł "Oddział I-szy pieców martenowskich", pierwsze i drugie miejsce były przyznawane również innym oddziałom kombinatu.

Za zasadnicze usprawnienia w kierowaniu produkcją i w dziedzinie technologii, zapewniające wysoką wydajność i oszczędność w pracy - Rada Ministrów Związku SSR przyznała w r. 1949 nagrody Stalinowskie grupie pracowników kombinatu: tow. Biełanowi R.W. - Dyrektorowi kombinatu, tow. Smirnowowi W.D. - naczelnemu inżynierowi, tow. Stepanienko L.I. - organizacyjnemu KC WKP/b/ i innym.

W kuznieckim kombinacie szeroko rozwinęło się socjalistyczne współzawodnictwo pracy i ruch stachanowski. Udział we współzawodnictwie bierze 96 % robotników, personelu inżynieryjno-technicznego i urzędników. W liczbie inicjatorów współzawodnictwa, którzy podjęli indywidualne zobowiązania co do terminowego wykonania planu, są robotnicy niewykwalifikowani, majstrzy, czołowi fachowcy, a wśród nich majstrzy <sup>wielkiego</sup> czwartego pieca tow. tow. Dogadajew i Jermaczenko, hutnicy \*



oddziału pieców martenowskich tow. tow. Kosolapow /obecnie laureat nagrody Stalinowskiej/ i Sierkow, starsi walcowacze tow. tow. Somow /obecnie laureat nagrody Stalinowskiej/, Zawarykin, Merkulow i inni. Awangardę produkcji stanowią komunisti i komsomolcy, stojący na czele ruchu współzawodnictwa. Wiele brygad i kolektywów w oddziałach zostało stachanowskimi. Do współzawodnictwa o wybitną jakość produkcji stanęło około trzysta brygad, z których sto czterdzieści otrzymało tytuł brygad "doskonalej jakości". Pośród nich pierwsze miejsce zajmują brygady tow. tow. Priwałowa /obecnie laureata nagrody stalinowskiej/, Tomilina, Szyrokowa, Romaniczuka i innych.

Do ważniejszych wskaźników współzawodnictwa w kuznieckim kombinacie należy zaliczyć wykonywanie przez wszystkich robotników nowych, przeciętnych progresywnych norm wytwórczości, wykorzystanie wyposażenia, surowców, materiałów, opału, energii elektrycznej, przyspieszenie rotacji środków obrotowych, obniżenie kosztów własnych produkcji i uzyskanie ponadplanowej akumulacji.

Wydajnej pracy kombinatu w dużym stopniu sprzyjało wprowadzenie rozrachunku gospodarczego we wszystkich oddziałach, pododdziałach i brygadach. Na pełnym rozrachunku gospodarczym, jako przedsiębiorstwa samodzielne, znajdują się tylko wchodzące w skład kombinatu wytwórnia aglomeratów, przedsiębiorstwa górnicze i leśne, terytorialnie odległe od huty. Rozliczenia pomiędzy nimi i hutą przeprowadza się przez odpowiednie oddziały Banku Państwa; rozliczenia te przeprowadzane są w zależności od cen planowych i warunków technicznych wewnątrz kombinatu. Pozostałe przedsiębiorstwa, wchodzące w skład kombinatu, zorganizowane są jako oddziały.

Oddziałowy (wewnętrzny) rozrachunek gospodarczy istnieje w kombinacie już od szeregu lat, jednak w ostatnich czasach przyjął bardziej sprecyzowaną formę. System rozrachunku gospodarczego obejmuje obecnie wszystkie dziedziny działalności oddziałów fabrycznych i nastawiony jest w kierunku rozwoju ich inicjatywy i osiągnięcia jak najlepszych produkcyjnych i oszczędnościowych wskaźników.

Dla każdego z oddziałów ustala się szczegółowy plan, określający rozmiary, jakość i koszty własne produkcji oraz wskaz-



niki wykorzystania agregatów i wyposażenia; oprócz tego plan zakreśla normy zużycia surowca, opału, półfabrykatów, wyposażenia wymienianego i innych materiałów; zatwierdza się ilość robotników, etaty inżynieryjno-technicznego personelu i urzędników oddziału, a również fundusz płac, limity remanentów towarowych i materiałowych według ważniejszych grup środków obrotowych, planowaną szybkość obrotu i przypadającą produkcję na 1 rb. środków obrotowych.

Oddziały kombinatu mają przydzielone środki trwałe produkcji i ponoszą pełną odpowiedzialność za należyte ich wykorzystanie. Utrzymanie środków trwałych jest kontrolowane przez okresowe inwentaryzacje; <sup>metoda</sup> utrzymania ich w stanie zdolności produkcyjnej ~~jest~~ <sup>zawiera</sup> harmonogramu planowo-zapobiegawczych średnich i kapitalnych remontów.

Wzajemne stosunki pomiędzy oddziałami reguluje przede wszystkim plan. Plan określa jakość i ilość produkcji przekazywanej z oddziału na oddział; ustala terminy dostaw, które są dodatkowo regulowane przez operacyjne harmonogramy produkcji; kalkuluje koszt własny ogromnej większości rodzajów produkcji i usług.

Za podstawę rozrachunku gospodarczego w Metalurgicznym Kuźnieckim Kombinacie przyjęto następujące warunki;

- 1.) rozliczenia pomiędzy oddziałami z tytułu wszystkich materiałów i usług przeprowadza się na podstawie dokumentów, wizowanych (akceptowanych) przez kierowników oddziałów. Zużycie energii elektrycznej, wody, pary i innych określa grupa kontroli energetycznej przy wydziale szefa energetyki na podstawie wskazań przyrządów pomiarowych. Taki system rozliczeń daje kierownikom oddziałów możliwość kontroli ilości, jakości i ceny otrzymywanych materiałów i usług;
- 2.) w przeważającej większości pododdziałów stosuje się ważenie surowców, półfabrykatów, paliwa, materiałów, a także obrachunek usług wykonywanych przez oddziały. Ruda żelazna, aglomeraty, inne surowce kopalniane, napływające z kopalń i wytwórni, są powtórnie ważone w fabryce pomimo, że były już ważone przy wysyłce z kopalń. Sprawdza się wagę całego złomu meta-



lowego, surowki (żeliwa) i stopów mieszanych, wpływających do odlewni stali, materiałów ogniotrwałych, odlewów, wiórów metalowych i innych materiałów oraz półfabrykatów, przeważa się do 40-50 % sprowadzonego do fabryki węgla i rud magnitogorskich.

Aby umożliwić ważenie maksymalnej ilości otrzymywanych przez fabrykę surowców i paliwa, zastosowano szereg organizacyjno-technicznych urządzeń. Jednym z ważniejszych jest wybudowanie na stacji "Fabryczna rozdzielcza" górki rozrządowej z wagami wagonowymi, co pozwala równolegle przeprowadzać sortowanie i ważenie wagonów. W latach 1948-1949 zainstalowano dodatkowo na oddziałach wiele nowych przyrządów kontrolnych i pomiarowych do mierzenia zużycia energii przez oddziały i poszczególne pododdziały, co także wpływa dodatnio na usprawnienie obliczeń i prawidłową klasyfikację kosztów. Wzajemne pretensje oddziałów z tego tytułu sprowadzają się do minimum.

3.) Wszystkie elementy wydatków-surowce, paliwo, materiały, półfabrykaty, wyposażenie zakładowe - księguje się według ich oddziałowego kosztu własnego, obliczonego na zasadach rozrachunku gospodarczego przeważnie według cen planowych.

W kuźnieckim kombinacie jak i w innych metalurgicznych zakładach wydatki materiałowe w kalkulacji buchalteryjnej oblicza się według cen rzeczywistych, co daje możność należytego określenia faktycznych fabrycznych i oddziałowych kosztów własnych produkcji. Wyniki zaś rozrachunkowo-gospodarczej działalności oddziałów określa się na zasadzie pełnej buchalteryjnej kalkulacji, drogą wyeliminowania z kosztów własnych odchyleń cen rzeczywistych od planowych. Rozliczenia te wykonuje oddział planowania kombinatu. Dzięki temu systemowi zastosowanie rozrachunku gospodarczego w oddziałach nie spowodowało powiększenia etatów w aparacie rachunkowym.

4.) w kosztach własnych produkcji oddziałów fabrycznych przy systemie rozrachunku gospodarczego z zasady nie bierze się pod uwagę odchyleń od wydatków planowych, jeżeli odchylenia te wynikają ze zmian w składzie podstawowych rodzajów surowca i paliwa.

Funkcje zaopatrzenia scentralizowane są w odpowiednich wydziałach dyrekcji fabryki zaopatrujących oddziały w niezbędne surowce i materiały. Wybór takiego czy innego materiału jest dla oddziału bardzo trudny, a nawet niemożliwy, dlatego też nie



można obciążać oddziału odpowiedzialnością za niezgodne z planem zmiany w składzie materiałów. Wyjątek stosuje się tylko w tym przypadku, gdy zastąpienie jednych rodzajów surowca, czy materiałów przez inne jest dla oddziału korzystne i przeprowadzone zostało z jego inicjatywy. W praktyce działania przedsiębiorstwa są to wypadki dość częste i dlatego w każdym poszczególnym przypadku bierze się pod uwagę warunki zaopatrzenia,

5.) straty, wynikłe z wybrakowanej produkcji, wlicza się do kosztów własnych produkcji tych oddziałów, z których winy taka produkcja powstała, niezależnie od tego, gdzie ją wykryto, obrachunek przeprowadza buchalteria centralna kombinatu na podstawie dokumentów wydziału kontroli technicznej. Dotyczy to przede wszystkim wybrakowanego metalu - powstałego z winy oddziałów pieców martenowskich i wielkich pieców elektrycznych - a wykrytego w walcowniach. Wybrakowanie wadliwych odlewów, wykrytych w oddziałach mechanicznych, stwierdza się w specjalnym protokole (z udziałem wydziału kontroli technicznej) i zapisuje na rachunek odlewni po zaakceptowaniu protokołu przez kierownika odlewni. Na podstawie tego protokołu odlewnia bierze pod uwagę wartość wybrakowanej produkcji w swojej kalkulacji i wyrównuje odbiorcom straty z tytułu obróbki odlewów. Utańk się zwyczaj wymiany przez odlewnię wybrakowanych obrotów i walcówki na dobre, bez wliczania ich do wielkości swej produkcji.

Obciążanie odpowiednich oddziałów stratami z powodu wybrakowanej produkcji, jak również ewidencja braków, stają się przy ocenie wykonania planu i premiowaniu kierowniczych pracowników oddziału porażnym czynnikiem oddziaływania na winnych wybrakowania produkcji. Wpływa to w dużym stopniu na obniżenie ilości wybrakowanej i nieodpowiadającej warunkom produkcji, z drugiej zaś strony na zwiększenie produkcji pierwszej klasy,

6.) wyniki gospodarczej działalności oddziałów (bilanse oddziałów, oparte na rozrachunku gospodarczym) określa się na podstawie różnicy, pomiędzy planowym kosztem własnym produkcji, a rzeczywistym jej kosztem oddziałowym, obliczonym na zasadach rozrachunku gospodarczego w granicach wydatków zależnych od danego oddziału. W zależności od tych wyników przeprowadza się premiowanie pracowników oddziału.



Wymienione zasadnicze warunki stosowania rozrachunku gospodarczego w oddziałach całkowicie się w praktyce kombinatu opłaciły i pozwoliły zorganizować właściwe stosunki wzajemne pomiędzy oddziałami a dyrekcją przedsiębiorstwa. Zniknęły nieporozumienia, odwracające uwagę kierowników oddziałów od właściwej pracy. Każdy oddział jest odpowiedzialny za należne od niego wskaźniki, co w pełnej mierze znajduje swój wyraz w sprawozdawczości. W nielicznych zaledwie przypadkach powstają zagadnienia, wymagające specjalnego rozstrzygnięcia. Tak np. celem dalszego obniżenia zużycia metali w walcowniach ustalono w r. 1949 ścisłą wagę odlewów do walcowania każdego profilu. Dla najbardziej nasowych rodzajów walcówki ustalono typ form, granice ich napełnienia i średnią wagę odlewów. Aby waga odlewów była przestrzegana, wprowadzono w odlewniach tryb taki, że nadmierne zużycie stali, powstałe wskutek czy to przekroczenia średniej wagi w każdym odlewie, czy niedostatecznego napełnienia form, zalicza się na rachunek oddziału pieców martenowskich. W obu oddziałach pieców martenowskich zorganizowano specjalne obliczanie średniej wagi odlewów każdego profilu. Nadmiar wagi metalu wycenia się w bilansie rozrachunku gospodarczego oddziałów pieców martenowskich po cenach odpadków, co zmusza oddziały do jak największej staranności przy rozlewaniu stali.

Takie same znaczenie ma kontrola wagi odlewów, wpływających do oddziału pieców martenowskich z odlewni. Do roku 1949 ważyło się tylko pierwszy odlew (z dwoma), obecnie wprowadzono ważenie wykonanych z tej stali elementów, co daje możliwość ścisłego określania strat przy ich obróbce. Tego rodzaju dane są niezbędne przy organizowaniu pracy, zmierzającej do obniżenia nadmiaru w odlewni. Nadmierna waga odlewów winna obciążać odlewnię.

W bilansie rozrachunku gospodarczego oddziałów znajdują swój wyraz również grzywny, wymierzane przez oddział kolejowy innym oddziałom za przestój i uszkodzenia wagonów. Ma to olbrzymie znaczenie z punktu widzenia dyscypliny, przyczynia się do usprawnienia pracy wewnętrznego transportu fabrycznego. W obliczeniach na zasadzie rozrachunku gospodarczego, wynikach oddziału kolejowego nie uwzględnia się grzywien, które wpłynęły z innych oddziałów. Po pierwsze dlatego, że są one wyższe od rzeczywistej straty wynikłej z takiego czy innego przekroczenia, a więc uwzględ-



nienie ich w wynikach oddziału kolejowego wypaczyłoby jego wskaźniki; po drugie zaś dlatego, że wyeliminowanie osobistego zainteresowania oddziału kolejowego w wysokości ogólnej sumy ~~kat. zapas~~ nia obiektywizm przy ich nakładaniu, tym bardziej, że oddział ten w pewnym stopniu ponosi także odpowiedzialność za pogwałcenia przepisów eksploatacji ruchomego taboru, których dopuszczają się inne oddziały.

Szczególną rolę w rozrachunku gospodarczym odgrywa w kuźnickim kombinacie planowanie rachunkowość kosztu remontów.

Celem zorganizowania specjalnej kontroli kosztu remontów i konserwacji wyposażenia technicznego, wprowadzono od roku 1948 system limitowania wydatków na remonty bieżące. W przypadku przekroczenia ustalonego limitu główna księgowość i wydział planowania kombinatu przestają akceptować zamówienia dla oddziałów remontowych. Specjalna kontrola wydatków na remonty bieżące dała jak najbardziej pozytywne wyniki. W roku 1949 wydatki na materiały i części zapasowe obniżyły się w stosunku do poziomu z r.1948. Związane z remontami zużycie odlewów, wyrobów kutych i konstrukcji metalowych na jedną tonę walcówki wynosiło w r.1945 - 14,4 kg, w r.1948 - 10 kg, a w r.1949 - 8,8 kg. Zużycie materiałów ogniotrwałych na jedną tonę wytopionej stali w oddziałach pieców martenowskich zmniejszyło się z 37,7 kg w r.1945 do 26,6 kg w r.1949. W skali całego kombinatu oszczędność metali i materiałów ogniotrwałych, zużywanych na remonty, mierzy się dziesiątkami tysięcy ton, wynosząc ogółem około 20 milrb.

Zaoszczędzenie wydatków na bieżące remonty jest wynikiem większej czujności przy eksploatacji wyposażenia technicznego. Wprowadzono system regularnych profilaktycznych i średnich remontów, co usprawniło pracę wyposażenia technicznego i wydatnie zmniejszyło liczbę awarii i uszkodzeń. Poważną rolę odegrała należyta organizacja gospodarki remontowej, podwyższenie w związku z wprowadzeniem rozrachunku gospodarczego odpowiedzialności wydziałów odlewniczo-mechanicznych i remontowych za terminowe wykonanie poszczególnych elementów i ich jakość, za sprawne przeprowadzanie remontów, za koszty własne wykonanych elementów i usług remontowych.

Przestawienie oddziałów remontowych na rozrachunek gospodarczy wymagało udoskonalenia systemu planowania i rachunkowości, a przede wszystkim określania zadań produkcyjnych w stałej nomenklaturze wy-



robót i prac. Dotyczy to oddziału odlewniczego, mechanicznego, kotłowni, remontowo-mechanicznego, remontowo-budowlanego, remontowo-elektrycznego i materiałów ogniotrwałych. Plany nomenklaturowe całkowicie uwzględniają potrzeby zasadniczych oddziałów i skoordynowane są z harmonogramami remontów podstawowego wyposażenia technicznego. Liczba elementów w nomenklaturowych planach oddziałów odlewniczego i mechanicznego dochodzi mniej więcej do 4.500 - 5.000 nazw. Zdolność produkcyjna oddziałów obciążona jest w 80-90 % wykonaniem zadań planu nomenklaturowego. Pozostały procent zdolności wytwórczej stanowi rezerwę dla wykonania nieprzewidzianych robót.

Aby stworzyć mocną podstawę układania planów poszczególnych oddziałów w nomenklaturze stałej, opracowano normy pracochłonności odlewnictwa maszynowego w odlewni (według klas, zależnie od wagi odlewów); dla oddziałów mechanicznych opracowano i zatwierdzono normy techniczne dla dużej grupy elementów i rodzajów wyposażenia technicznego. Planowanie według norm progresywnych, sporządzanie sprawozdań według norm, zawartych w planie, ściśle przestrzeganie planu nomenklaturowego .. wszystko to wyposażyło planowanie tych oddziałów w dużą siłę mobilizującą. Znacznie wzrosła dyscyplina planowania. Zmienić zadanie pod względem nomenklatury robót i wyrobów może tylko dyrektor kombinatu, prawo zaś dysponowania rezerwą produkcyjną posiada tylko główny inżynier kombinatu. Przy premiowaniu inżynieryjno-technicznego personelu tych oddziałów wyłącza się przy określaniu wykonania planu roboty i wyroby, wykonane poza zatwierdzoną nomenklaturą. Obecnie wszystkie oddziały wykonywują plany zadanej nomenklatury.

Stosowane poprzednio kalkułowanie wyrobów oddziału remontowo-mechanicznego osobno dla każdego z poszczególnych zamówień miało szereg wad (skomplikowane obliczenia, oderwanie od ogólnego planu obniżenia kosztów własnych). Obecnie w oddziałach mechanicznych wprowadzono rachunkowość kosztu własnego godziny pracy obrabiarki, co dało podstawę obliczania kosztów własnych maszyno-godziny. Oddzielnie określa się koszt własny zamówień na jedną tonę mechanicznie obrobionych metali. W tym celu ustalono średnie normy odpadków i współczynniki zużycia metalu dla wagi nieobrobionych i obrobionych detali z odlewów żelaznych, stalowych, metali kolorowych, wyrobów kutych i metali gatun-



kowych.

Normy ustalono na podstawie wielkiej ilości danych sprawozdawczych i - pomimo wahań w konfiguracji elementów i skomplikowania obróbki - odzwierciadlają one mniej lub więcej dokładnie rzeczywiste zużycie metalu.

Wprowadzenie takiego sposobu kalkulacji produkcji oddziałów mechanicznych daje możliwość należytej oceny wyników ich pracy, dodaje bodźca nie tylko do obniżenia strat metalu, ale i do zmniejszenia kosztów, związanych z rozlewem. Na podstawie danych, dotyczących pracochłonności każdego elementu, kosztów własnych obrabiarko-godziny i kosztu nieobrobionej wagi metalu, można bardzo łatwo określić koszt wykonania każdego zamówienia.

Chociaż czas pracy obrabiarki nie może być jednakowy przy różnych typach obrabiarek (bywają obrabiarki wysoko produkcyjne i mało produkcyjne), a przy rewizji norm zmienia się koszt obrabiarko-godziny, to jednak wskazany powyżej system kalkulacji produkcji oddziałów mechanicznych daje przy stałej liczbie obrabiarek i systematycznej rewizji norm - wyniki dodatnie.

W odlewni koszty własne odlewu kalkuluje się oddzielnie dla każdego pododdziału. Określa się przy tym koszty własne wszelkich rodzajów wyposażenia wymiennego: form, dzwonów, czerpaków, ocieplaczy, walców żelaznych i stalowych. Koszty własne odlewów maszynowych żelaznych i stalowych określa się według klas. Opracowuje się ogólną kalkulację dla pododdziału (według wszystkich pozycji kosztów) i na tej podstawie wyprowadza się przeciętny koszt własny jednej tony odlewu. Następnie opracowuje się osobno kalkulacje poszczególnych gatunków, w których określa się koszty własne odlewów w zależności od rodzajów i klas. W kalkulacjach gatunkowych oblicza się dla każdego rodzaju odlewu koszt zleconej obróbki, odpadków i braku. Obliczenie wydatków na rozlew według poszczególnych rodzajów odlewów wewnątrz każdej grupy (żeliwa, stali) jest bardzo kłopotliwe i wymaga znacznego powiększenia pracy rachunkowej. Dlatego koszty własne rozlewu w kalkulacjach gatunkowych określa się z pomocą współczynników pracochłonności (zakłada się, że odchylenia kosztu własnego rozlewu od średniej są proporcjonalne do pracochłonności rozlewu danego gatunku). Dla planowania wewnętrzno-zakładowego i dla analizy <sup>pracy</sup>/oddziałów obrachunek ten zupełnie wystarcza.



W oddziałach pieców martenowskich wprowadzono kalkulację kosztów własnych jednostki robót remontowych. Celem dokładniejszej kontroli wydatków opracowano normy zużycia materiałów ogniotrwałych dla każdego rodzaju remontu w zależności od typu pieców. Normy te r widuje się i precyzuje corocznie. Mając opracowane normy, nie trudno określić koszt własny każdego remontu. Prace robotników produkcyjnych i wydatki oddziału remontowego wielkich pieców dzielą się proporcjonalnie do ilości materiałów ogniotrwałych, zużytych na remonty, ponieważ podstawową pracę tego oddziału stanowi wbudowywanie materiałów ogniotrwałych.

W kalkulacji planowej i sprawozdawczej oddzielnie podaje się zużycie cegły nowej i używanej. Dla całego oddziału opracowuje się szczegółową kalkulację wartości rozlewów, co daje możliwość kontrolowania wszystkich pozycji kosztów własnych.

Takie są ogólne zasadnicze podstawy wewnętrznego rozrachunku gospodarczego w oddziałach, które zdały praktyczny egzamin w Kuźnieckim Kombinacie Hutniczym im. Stalina. Skuteczne zastosowanie rozrachunku gospodarczego stało się możliwe dzięki rozwiniętemu systemowi planowania, rachunkowości i analizy, obejmującemu wszystkie strony działalności przedsiębiorstwa i każdego jego oddziału w szczególności. Towarzyszy temu nieprzerwanie prowadzona mrowcza praca wykrywania wad i ich usuwania, opracowywania nowych form i metod analizy celem prawidłowej oceny działalności każdego oddziału, pododdziału, brygady. W ostatnich latach wprowadzono także systematyczne opracowywanie dobowych operacyjnych kalkulacji kosztów własnych produkcji zasadniczych oddziałów fabrycznych, co przyczynia się do wykrycia niedomagań w toku produkcji i do ich usunięcia.

x

x

x

W rozrachunku gospodarczym oddziałów duże znaczenie ma ścisłe rozróżnienie kosztów na zależne i niezależne od oddziałów. Błędne zaliczenie wydatków na poszczególnych wykonawców może odbić się ujemnie na mobilizacji pracowników do walki o oszczędność.

Zgodnie z dyrektywą Ministerstwa Przemysłu Hutniczego przy obliczaniu kosztu własnego w oddziałach, pracujących na zasadach rozrachunku gospodarczego, oblicza się koszty surowca miejscowego, półfabrykatów, wyrobów i ważniejszych usług według cen planowych,



koszty zaś surowca zagranicznego i paliwa - według cen rzeczywistych. Prowadzenie rachunkowości kosztów surowca i paliwa zagranicznego według cen rzeczywistych jest niezbędne dla ustalenia odchyleń ich jakości od planu. Przy tego rodzaju rachunkowości wahania w jakości i gatunku kompensuje się odpowiednią różnicą cen. Surowiec wyższego gatunku daje lepsze wyniki, co znajduje swój wyraz w normach zużycia. Zdarza się sporo wypadków, kiedy oddziały rezygnują z wysokogatunkowego, lecz droższego surowca i materiałów, uważając za korzystniejsze - oczywiście, jeżeli nie zmusza do tego konieczność produkcyjna - otrzymywanie surowca i materiałów z mniejszą dopłatą za jakość. Przy właściwym planowaniu cen dostawy i mniej lub więcej stałych dostawcach - nie obserwuje się ostrych wahań cen. Pozwala to dać w koszcie własnym oddziału <sup>należyty</sup> wyraz wydatkom na surowce i materiały, nawet przy zastosowaniu cen rzeczywistych. Można założyć, że w olbrzymiej większości oddziałów kombinatu kuźnieckiego koszty własne oddziałowe praktycznie wyraża się w stałych cenach, przynajmniej w olbrzymiej większości oddziałów.

W kosztach, zależnych od pracy kolektywów oddziałowych, główne miejsce zajmuje zużycie surowca, paliwa, materiałów itp.

Istotnym osiągnięciem kombinatu jest normowanie prawie wszystkich nakładów materiałów, surowców i paliwa; półfabrykatów wyposażenia wymiennego, materiałów ogniotrwałych, wszelkiego rodzaju energii i poszczególnych rodzajów usług. W koszcie własnym oddziałów nakłady te stanowią ponad 80 % i stanowią zasadniczą grupę wydatków, zależną od oddziałów. Wykrycie przyczyn nadmiernego zużycia podstawowych rodzajów surowca i półfabrykatów, używanych w produkcji hutniczej nie przedstawia specjalnych trudności nawet w oddziałach pomocniczych. Wystarczy w tym celu poddać dokładniejszej analizie dowody pierwotne, zawierające prawie wszystkie niezbędne dane.

Druga duża grupa wydatków, zależnych od oddziałów, stanowi płaca robocza, stanowiąca w niektórych pomocniczych oddziałach 80-90 % wszystkich wydatków. W kuźnieckim kombinacie, dzięki zastosowaniu szeregu środków organizacyjno-technicznych, udało się znacznie obniżyć liczbę robotników, pracowników inżynieryjno-technicznych i urzędników przy znacznym powiększeniu produkcji żelaza i stali. Koszty płac na tonę wypuszczonej produkcji obniżyły się w roku 1949 w stosunku do roku 1945 o 41 %, pomimo wzrostu przeciętnych zarobków.



Oszczędności na funduszu płac, powstałe wskutek zmniejszenia ilości personelu, osiągają sumę 60 mil. rb. rocznie.

Do kosztów całkowicie zależnych od oddziałów należy zaliczyć również amortyzację oddziałowych środków trwałych, ochronę pracy i różne wydatki oddziałowe. Wydatki zaś ogólnozakładowe zależą od oddziałów i zalicza się je na ich rachunek tylko w zakresie względnego ich przekroczenia lub nanszczędzenia wskutek zmiany wielkości produkcji.

Najbardziej sporna kwestia jest metodologia księgowania w oddziałowych kosztach własnych przy systemie oddziałowego rozrachunku gospodarczego kosztów bieżącego remontu i wewnątrz-zakładowego transportu. Koszty te (jeśli wyliczyć z nich płace i materiały ogniotrwałe, które zasadniczo oblicza się według norm i cen planowych) stanowią w oddziałach kombinatu kuźnieckiego w kosztach własnych brutto około 6-7 %. W praktyce kombinatu, celem uproszczenia kalkulacji, traktuje się je jako zależne od oddziałów i księguje się w cenach rzeczywistych według danych buchalterii.

W charakterze bodźca do walki o obniżenie kosztów własnych remontu wprowadzono w kombinacie taki system rozrachunku gospodarczego, przy którego zastosowaniu zainteresowane są w obniżeniu kosztów remontu zarówno oddziały, zajęte przy produkcji elementów i przy remoncie, jak i oddziały, zużywające te elementy i korzystające z remontowych usług. Oddziały odlewniczo-mechaniczne i remontowe oraz pracownicy tych oddziałów premiowani są tylko w razie wykonania ustalonego dla nich planu kosztów własnych produkcji albo preliminarza wydatków (dla oddziałów remontowych). Jednocześnie i oddziały odbiorcze, dążąc do obniżenia wydatków na remonty bieżące, zaczęły w tym okresie stosować elementy używane. Przy remontach pieców martenowskich stosuje się do 20 % używanych materiałów ogniotrwałych. Jeśli poprzednio obserwowano się dążenie do przeprowadzania drobniejszych nawet robót przez oddziały remontowe, to obecnie oddziały starają się jak najlepiej wykorzystać pracowników remontowych wewnątrz oddziałów i wykonywać nie tylko drobne, ale i większe remonty częściowo siłami własnego remontowego i dyżurnego personelu. Poza tym kuźniecki kombinat hutniczy idzie po linii centralizacji remontów, zapewniającej dalsze obniżenie kosztów robót remontowych.



Przy ocenie kosztu usług oddziałów remontowych trzeba zawsze koniecznie brać pod uwagę duże wahania tego kosztu zależnie od rodzaju elementów i różnego stopnia skomplikowania wyrobów. Na przykład w oddziale mechanicznym Nr 1 kombinatu kuźniczego, gdzie koszty własne produkcji ujęto w sześciu klasach zależnie od stopnia ich skomplikowania, koszt prac remontowych waha się w bardzo rozległych granicach:

Klasa wg stopnia skomplikowania obróbki	Udział w ogólnej produkcji w procentach	Ilość maszyno-godzin zależnie od klasy	Średnia ilość maszyno-godzin na 1 tony w danym m-c	Średni koszt własny obróbki 1 tony w rublach
I	0,12	ponad 2.000	4.300	52.790
II	1,6	750-2.000	892	11.029
III	7,1	200-750	362	4.531
IV	13,6	100-200	149	1.925
V	40,0	30-100	51	727
VI	37,58	do 30	22	373

Nieznaczna część elementów, wymagających bardziej skomplikowanej obróbki, kalkuluje się bardzo drogo, zasadnicza zaś masa elementów kosztuje wielokrotnie taniej od elementów, wymagających skomplikowanej obróbki. Dlatego też celem słusznej oceny pracy oddziałów odlewniczo-mechanicznych i wyeliminowania nieuzasadnionych do nich pretensji, należy koniecznie udoskonalic planowanie, rachunkowość i analizę kosztów własnych produkcji w tych oddziałach.

Koszty transportu również całkowicie obciążają koszty oddziałów własnej produkcji/wytwórczych. Choć ilość ładunków i niezbędnych środków transportowych można stosunkowo ściśle określić, to jednak wydatki na transport ładunków mogą się wahać w znacznych granicach. Zależy to nie tylko od zmian taryfy /oddziału kolejowego i samochodowego/, ale i od stopnia wykorzystania ładowności wagonów i samochodów, od terminowego za- i wyładunku, wreszcie od koordynacji harmonogramów pracy oddziałów z pracą transportu. Należyte wykorzystanie środków transportowych przez oddziały produkcyjne wpływa pod wieloma względami na koszty własne przewozów całego przedsiębiorstwa. W poszczególnych przypadkach suma wydatków zależy od wyboru środków transportowych, od stanu dróg dojazdowych, zmechanizowania za- i wyładunku. Dlatego też obciążenie oddziałów, pracujących na zasadzie rozrachunku gospodarczego, całą sumą wydatków z konta "Przewóz ładunków" jest całkowicie uzasadnione.



W poszczególnych przypadkach, kiedy nie można przeprowadzić rozliczenia pomiędzy oddziałami według cen planowych, zupełnie słuszone jest wprowadzenie "dwustronnego zainteresowania" w ~~oszczędności~~ tych wydatków. Tak na przykład oddział remontowy wielkich pieców hutniczych, wykonując precyzyjny remont, zapewnia niezbędną wytrzymałość pieców martenowskich. Poza tym od tego oddziału zależy lepsze wykorzystanie materiałów ogniotrwałych /zmniejszenie tłuczków, wykorzystanie materiałów używanych/ i obniżenie wydatków oddziału na remont. Z drugiej strony odpowiednia eksploatacja wielkich pieców przez oddziały martenowskie również przedłuża ich wytrzymałość. W ten sposób wytrzymałość pieców zapewnia wysiłek dwóch oddziałów. Jest więc słuszone, aby koszty remontu pieców martenowskich odzwierciedlały się w całości w wynikach i oddziału remontowego wielkich pieców i oddziału pieców martenowskich, jeśli pracują one na zasadach rozrachunku gospodarczego.

Oddział przygotowania wsadu ponosi odpowiedzialność za eksploatację form, dzwonów i innych zmianowych przedmiotów wyposażenia technicznego do rozlewu stali. Niemniejszą odpowiedzialność ponoszą za to i oddziały pieców martenowskich. W praktyce Kombinatoru Kuźniczego zastosowano system uwzględniania zużycia form i innego wyposażenia zmianowego w wynikach opartej na zasadach rozrachunku gospodarczego działalności oddziału pieców martenowskich i oddziału przygotowania wsadu. Działy wycinające ~~brakujące~~ miejsca materiału w walcowni nie mogą odpowiadać za braki, które powstały w odlewni, lecz przez usunięcie defektów można zmniejszyć ilość produkcji wybrakowanej. W interesie przedsiębiorstwa leży, aby nie wybrakowywać produkcji, jeśli istnieje możliwość przy pewnych dodatkowych kosztach doprowadzenia jej do stanu nadającego się do użytku. Powiększenie <sup>ilości</sup> ~~ilości~~ cinków w działach **wykańczania** produkcji prowadzi do wzrostu kosztów w tych działach, co naturalnie obniża ich zainteresowanie w naprawie wad, powstałych z winy innych oddziałów. Aby stworzyć bodźce do naprawy zewnętrznych defektów, wprowadzono odpowiedzialność działów, usuwających brakujące miejsca materiału, za straty, powstające z defektów tego rodzaju. Równocześnie produkcję wybrakowaną zalicza się i na rachunek bezpośrednich winowajców. Trudno przecenić znaczenie tego czynnika: powiększenie ilości wychodzącej dobrej produkcji daje dziesiątki milionów rubli oszczędności.



Wprowadzenie na zasadzie rozrachunku gospodarczego odpowiedzialności za przestój, a także za niekompletną dostawę produkcji i usług stwarza dla oddziałów, korzystających z dostaw i usług, wiele momentów "usprawiedliwiających" i "obiektywnych" przyczyn do umotywowania wadliwości pracy. Powstaje możliwość przerzucania odpowiedzialności na osoby współpracujące, zamiast zastosowania środków, zmierzających do usunięcia niedociągnięć. Współodpowiedzialność wzajemnie związanych w toku produkcji oddziałów za wykonanie poszczególnych wskaźników przyczynia się do usprawnienia pracy przedsiębiorstwa jako całości.

Analizy kosztów własnych produkcji i działalności oddziałów nie da się ująć w wąskich ramach schematu. Jest to wielka twórcza praca, którą należy stale udoskonalać. W toku analizy kosztów własnych wykrywa się niedomagania nie tylko w produkcyjno-gospodarczej działalności oddziałów, ale także w planowaniu i rachunkowości. Niedomagania te należy natychmiast usuwać i mieć je na uwadze w dalszej pracy.

X X X

Rozrachunek gospodarczy w oddziałach daje szczególnie dobre wyniki, jeśli uzupełnia go się rozrachunkiem gospodarczym w działach i brygadach. Rozrachunek gospodarczy, doprowadzony do najniższych ogniw, staje się mocną dźwignią planowego kierownictwa wewnątrz oddziału. Socjalistyczne współzawodnictwo pracy nabiera przy tym bardziej konkretnych form. Do walki o polepszenie wskaźników ekonomicznych staje cały kolektyw oddziału.

W Kuźnieckim Kombinacie Metalurgicznym im. J. W. Stalina wewnętrzny rozrachunek gospodarczy w oddziałach istniał w roku 1949 w dwóch formach - w formie rozrachunku gospodarczego dużych, samodzielnych jednostek i w formie rozrachunku gospodarczego małych pomocniczych działów, agregatów i brygad. Rozrachunek gospodarczy samodzielnych jednostek różni się w swej istocie od rozrachunku gospodarczego brygad. Jest to wynikiem i produkcyjnej i gospodarczej samodzielności, możliwości organizowania odrębnej rachunkowości całkowitego kosztu własnego produkcji każdego takiego pododdziału.



Od lipca 1949 przestawiono na rozrachunek gospodarczy 35 działów, a od grudnia 15 dalszych. W koksowni wydzielono jako samodzielne jednostki na rozrachunku gospodarczym wszystkie duże działy - przysposobienia węgla, pieców koksowych, pododdział chemiczny, w walcowni - dział wykroju i obróbki produkcji, to-karnie walcowe, w oddziale materiałów ogniotrwałych wydzielono działy przygotowania surowca, pieców do wypalania, działu dolo-mitów, w odlewni - działy odlewów (surówki) stalowych, metali ko-lorowych, pieców martenowskich i inne, w oddziale kolejowym na rozrachunku gospodarczym znajdują się wszystkie służby: parowo-zowa, wagonowa, ruchu, drogowa, dźwigów, za-i wyładunku. Również w innych oddziałach wydzielono zasadnicze działy.

Dla tych działów oblicza się osobno wszystkie wskaźniki produkcyjne, opracowuje się kalkulację kosztów własnych, produk-cji, analizuje co miesiąc wykonanie planu w zakresie produkcji i kosztów własnych. Plany dla tych działów zatwierdza kierownic-two zakładów i przekazuje oddziałom razem z ich planami. Plan działu - to część składowa planu oddziału. Sprawozdawcze kalku-lacje dla działu opracowuje główna księgowość kombinatu na równi z kalkulacjami dla oddziałów, wyodrębniając koszty danego działu. Jeśli dział wykonuje specjalny rodzaj produkcji, to wyodrębnia się kalkulację tej produkcji. W tym celu wykorzystuje się istnie-jącą sprawozdawczość księgowości, koszty księguje się w zwykły sposób. W niektórych tylko przypadkach trzeba było wprowadzić dodatkowy klucz do ściślejszej kalkulacji kosztów. Przy analizie kosztów własnych produkcji działu eliminuje się wpływy czynników zewnętrznych, t.j. czynnika cen i zmiany materiałów.

Skuteczność rozrachunku gospodarczego w działach zapewnia się przy pomocy dźwigni ekonomicznych. Od chwili przejścia na samodzielny rozrachunek gospodarczy pracownicy grupy inżynieryj-no-technicznej działu dostają premie tylko zależnie od wyników swej pracy. Jeśli poprzednio wszyscy pracownicy oddziału otrzymywali premię za produkcję pod warunkiem wykonania planu kosztów włas-nych przez cały oddział, to obecnie premię wypłaca się za wyko-nanie planu działu, nawet w przypadku, gdy koszty własne oddziału są wyższe od zaplanowanych. Wpłynęło to w znacznej mierze na wzrost zainteresowania pracowników działów w obniżeniu kosztów własnych.

Zastosowanie rozrachunku gospodarczego do działów dało bar-



dzo dodatnie wyniki. Tak na przykład w pierwszym półroczu, t.j. przed przejściem na rozrachunek gospodarczy, koszty własne były prawie we wszystkich działach odlewni w ciągu trzech miesięcy były wyższe od zaplanowanych. Odlewnia jako całość przekraczała normę tych kosztów w ciągu dwóch miesięcy. Po przejściu działów na rozrachunek gospodarczy był tylko jeden wypadek przekroczenia /w lipcu - pierwszym miesiącu wprowadzenia rozrachunku gospodarczego/. Znacząco wzrosła również oszczędność wydatków w każdym dziale, co ilustruje poniższa tablica:

	Wyniki /w tys. rubli/	
	+ przekroczenie	- oszczędność
	I-sze półrocze 1949	II-go półrocza 1949
<u>Odlewnia</u>		
Odlewnia surówki	- 18	- 345
Odlewnia stali	+ 374	- 292
Piece martenowskie	- 113	- 156
Warsztaty martenowskie	- 73	- 215
<u>Oddział materiałów ogniotrwałych</u>		
Dział szamotowy	+ 447	- 50
Dział cegły ogniotrwałej (wysokich temp.)	- 220	- 505
<u>Oddział mechaniczny</u>		
Kuźnia lekka	- 25	- 449
Dział mechaniczny	- 164	- 277

Wprowadzenie rozrachunku gospodarczego w działach odbiło się dodatnio i na wykonaniu planów kosztów własnych przez oddziały. Oddziały, które okresowo miewały niezadawalniające wskaźniki, wykonują obecnie z miesiąca na miesiąc plan kosztów własnych, dając ponadplanowe oszczędności. Ilość oddziałów przekraczających planowane koszty własne zmniejszyła się 2-3 krotnie, przekroczenia w stosunku do zaplanowanych kosztów własnych stają się rzadkim zjawiskiem.



Wprowadzenie rozrachunku gospodarczego w działach wpłynęło również dodatnio na jakość rachunkowości. Poprzednio nie przywiązywano większego znaczenia do należytego podziału kosztów pomiędzy poszczególne rodzaje produkcji i działy. W związku z tym poszczególne wskaźniki ulegały wypaczeniu i nie nadawały się już do analizy ekonomicznej. Wprowadzenie rozrachunku gospodarczego wymagało sprecyzowania dokumentacji pierwotnej, terminowego spisywania kosztów, słusznego zaliczania ich na odpowiednie działy i rodzaje produkcji. Na przykład w oddziale produkcji przedmiotów powszechnego użytku wyodrębniono/samodzielne działy - walcownię dla odpadków, dział kółek i dział naczyń felcowanych. Do chwili wprowadzenia rozrachunku gospodarczego, rachunkowość w końcowym stadium przeprowadzano w ten sposób, że koszty dzielono pomiędzy działy proporcjonalnie do płac pracowników produkcyjnych. Premie były płacone w zależności od wyników pracy oddziałów skutkiem czego wypaczenie obrachunku nie wywoływało sprzeciwu wewnątrz oddziału. Po wprowadzeniu rozrachunku gospodarczego nonsens takiej rachunkowości natychmiast wyszedł na jaw, ponieważ każdy dział ma swoje charakterystyczne wydatki, których nie można księgować na rachunkach innych działów. Niedociągnięcia zostało natychmiast usunięte i zasadnicze koszty księguje się według działów. Kierownicy działu zazwyczaj pilnują prawidłowej kalkulacji kosztów produkcji swoich pododdziałów nie dopuszczając do dowolnych księgowania.

W poszczególnych oddziałach i działach powstają okresowo z powodu nierównomiernego obciążenia pracą rezerwy siły roboczej. Poprzednio wykorzystywało się zwolnioną siłę roboczą przy robotach drugorzędnych, bez realnej korzyści dla produkcji. Obecnie <sup>oddział</sup> każdy dąży do tego, aby mieć minimalne siły robocze i można przytoczyć sporo przykładów, kiedy szefowie oddziałów i kierownicy działów domagają się wykorzystania zbędnych sił roboczych /w okresie spadku obciążenia/ w innych oddziałach. Można to zaobserwować w pracy walcowni, w okresie remontu pieców martenowskich itp. W roku 1949 wprowadzono zwyczaj wykorzystania w okresie spadku nasilenia sił roboczych przy robotach budowlanych.



Równocześnie z wydzielaniem samodzielnych działów, prowadzących zupełną kalkulację kosztów własnych produkcji, poważną rolę w systemie wewnętrznego-oddziałowego rozrachunku gospodarczego w kombinacie kuznieckim zajmuje rozrachunek gospodarczy drobnych działów, brygad i agregatów. Nie ma tu konieczności zestawiania opracowywania osobnych kalkulacji. Można z powodzeniem ograniczyć się do rachunkowości<sup>z</sup> wyłonienia podstawowych wskaźników i tam, gdzie to jest możliwe, ważniejszych pozycji kosztów produkcji. Dyrekcja zakładów opracowała wskaźniki, które obliczać można osobno dla każdej brygady. Obejmują one zadania produkcyjne, stan liczbowy personelu, fundusz płac, zużycie podstawowych rodzajów surowca, paliwa, materiałów, narzędzi, a również i jakości produkcji. Opracowano przykładową instrukcję, zawierającą zasady organizacji, sposób planowania i rachunkowości wskaźników dla brygad, pracujących na zasadach rozrachunku gospodarczego. Ustalono, że planowanie, rachunkowość i ocenę wyników pracy brygad i działów prowadzi oddziały własnymi siłami.

Najistotniejszą cechą rozrachunku gospodarczego brygad jest jego masowość. Organizuje się go przede wszystkim z inicjatywy samych pracowników, stawiających sobie konkretne zadania, związane z podniesieniem produkcyjnych i oszczędnościowych wskaźników swojej brygady/działu agregatu/. W tej formie rozrachunku gospodarczego najjaszrawiej występuje twórcza inicjatywa robotników, majstrow i kierowników niższych szczebli pracy produkcyjnej. Oddział szeroki mas w podniesieniu ekonomicznych wskaźników przedsiębiorstwa jest najpotężniejszym czynnikiem obniżenia kosztów własnych i podniesienia rentowności. Chociaż plan dla brygad, będących na rozrachunku gospodarczym, wynika z ogólnego planu oddziału, to jednak planowania pracy drobnych jednostek produkcyjnych nie można sprowadzać do formalnego podziału planu ogólnooddziałowego, bez uwzględnienia konkretnych warunków i osiągnięć każdej jednostki. Nawet w zasadniczych oddziałach zakładów metalurgicznych wskaźniki pracy poszczególnych agregatów różnią się znacznie od średnich wskaźników dla oddziału. Tę samą rolę waha się one w zależności od stanu agregatu, sortymentu<sup>produkcji</sup> i innych warunków. Dlatego przykładowa instrukcja, zatwierdzona dla kombinatu, zawiera następujące zastrzeżenie: "Zadania planowe i normy zużycia w zakresie poszczególnych pozycji zatwierdza co miesiąc dla brygad, pracujących na zasadach rozrachunku gospodar-



czego, kierownik oddziału, biorąc za punkt wyjścia najlepsze wskaźniki, osiągnięte przez te brygady".

W warunkach pracy zakładów metalurgicznych najważniejszymi obiektami rozrachunku gospodarczego powinny być agregaty. Wielki piec lub piec martenowski, grupa walców - stanowią same w sobie odrębne i zupełne jednostki organizacyjne. Można je całkowicie wyodrębnić jako samodzielne jednostki ekonomiczne, ponieważ koszt pracy każdego agregatu obejmuje cały zespół kosztów produkcji danego typu.

Przy organizacji <sup>roz</sup> rachunku gospodarczego w niższych ogniwach produkcji wynikły poważne trudności, związane ze zwiększeniem pracy przy planowaniu i rachunkowości. Specjalnie skomplikowane jest zorganizowanie rachunkowości wskaźników ekonomicznych dla poszczególnych zmian w warunkach ciągłości hutniczego procesu produkcyjnego. Obliczenie takie możliwe jest jedynie w walcowniach i to bez kosztów remontu i utrzymania wyposażenia technicznego.

Organizacja <sup>roz</sup> rachunku gospodarczego w poszczególnych agregatach i pododdziałach ma tę zaletę, że wzmacnia produkcyjną łączność pomiędzy pracownikami, obsługującymi każdy agregat. Rozrachunek gospodarczy w zastosowaniu do agregatów obejmuje wskaźniki, dostępne dla każdego robotnika. Nie mając możliwości wykładania całego systemu rozrachunku gospodarczego w zastosowaniu do wszystkich oddziałów w zakładach metalurgicznych, zatrzymamy się na rozstrzygnięciu zasadniczych zagadnień organizacyjnych rozrachunku gospodarczego w oddziałach pieców martenowskich. Przeniesiono tu na rozrachunek gospodarczy każdy piec, a także stację gazogeneratorów, zasobniki szychtowe, spusty odlewnicze, formieranie. Mikser jest wyodrębniony jako samodzielna jednostka i ma zupełną własną kalkulację.

Organizacja rozrachunku gospodarczego w piecach martenowskich związana jest z trudnościami obliczenia materiałów szychty, które waży się i odnotowuje w raporcie wytopu. Aby ustalić koszty dla każdego pieca, należy dokonać odpowiedniego wyboru z raportów wytopu. Biorąc po uwagę wielkość i żmudność tej pracy, wprowadzono w fabryce specjalne księgi do obliczania kosztów szychty dla poszczególnych pieców w przekroju zasadniczych grup marek stali za każdą dobę metodą drabinkową. Ogólny rozmiar pracy rachunko-



wej nie ulega przy tym zmniejszeniu, jednak dzieli się na dłuższy okres, a poza tym sposób ten umożliwia codzienne kontrolowanie tej najważniejszej pozycji kosztów własnych stali. Zużycie ferostopów oblicza się również w przekroju każdej marki stali według pieców. Wartość szychty stanowi ponad 70 % ogólnej sumy kosztów własnych stali i kontrola powinna tu być szczególnie staranna. Do celów rachunkowości tego wskaźnika w formie pieniężnej ustalono średnią cenę planową na surowki i złom metalowy.

Istotnym wskaźnikiem pracy brygady, obsługującej piec hutniczy, jest zużycie paliwa na wytop 1 tony stali. Ponieważ skład paliwa nie jest stały i nie wszystkie składniki mogą być ściśle podzielone pomiędzy piece, przeto część kosztów paliwa /25 - 30 %/ określa się w drodze rozliczenia. Pomimo pewnego umownego charakteru obliczenie tego wskaźnika ma duże znaczenie. Większej precyzji wymagała rachunkowość takich materiałów, których się nie waży, jak ruda żelazna, dolomity i proszek magnetytowy. Do wskaźników w zakresie rozrachunku gospodarczego włączono również płacę brygady obsługującej piec, amortyzację pieców, koszty oddziałowe, sumę planowaną rozdziela się przy tym proporcjonalnie do faktycznego wytopu stali.

Poważną trudność stanowi księgowanie kosztów bieżących remontów każdego pieca, ponieważ kampania pieca /od remontu do remontu/ trwa 3-4 miesiące. Dlatego też tego rodzaju koszty planuje się odpowiednio do harmonogramu zimnych i gorących remontów. Nieplanowe prowadzenie remontu doprowadzi do przekroczenia kosztów własnych w poszczególnych miesiącach. Porównanie wskaźników trwałości pieca i kosztu remontów bieżących jest możliwe w całości dopiero po zakończeniu kampanii pieca. Należy tu zaznaczyć, że w planowaniu wydatków na zimne i gorące remonty pieców dopomaga wprowadzone w Kuźnieckich Zakładach kalkulacja kosztów własnych jednostki robót remontowych.

Oprócz planowanych kosztów własnych stali zatwierdza się dla każdego pieca plan wytopu, zlew stali z 1 m<sup>2</sup> powierzchni, wydajności na 1 godzinę pracy. Oprócz tego znajdują swój wyraz w rachunkowości rzeczywiste wskaźniki, dotyczące produkcji wybrakowanej i przekroczeń natury technologicznej.

System rozrachunku gospodarczego w oddziałach pieców martenowskich stanowi dostatecznie dokładne odbicie wszystkich wskaźników pracy tego agregatu. W podobny sposób projektuje się upraw-



dzenie rozrachunku gospodarczego w oddziale wielkich pieców.

Z oddziałów pomocniczych najlepsze wyniki daje wprowadzenie rozrachunku gospodarczego w oddziale kolejowym i oddziale materiałów ogniotrwałych. W oddziale kolejowym na przykład zorganizowano 115 brygad i działów, pracujących na zasadach rozrachunku gospodarczego. W rachunkach osobistych brygad parowozowych znajduje swój wyraz zużycie paliwa, smarów i paków, wydatki na bieżące i średnie remonty, ilość pozaplanowych zajązów do parowozowni itp. Bardzo ciekawy jest sposób rozrachunku gospodarczego w brygadach ładowniczych. Dla każdej brygady ustala się koszty własne za - lub wyładunku 1 tony łącznie z wydatkami ogólnymi z tytułu służby. Uwzględnia się przy tym rodzaj materiału, sposób pracy /zmechanizowany, ręczny/ i inne warunki. Brygady i dziesiętnicy otrzymują premię produkcyjną zależnie od wykonania planu kosztów własnych. Dlatego zainteresowani są oni w prawidłowym określeniu i wielkości ładunków i warunków pracy. Wskutek szerokiego zastosowania rozrachunku gospodarczego koszty własne 1 tona-kilometra przewozów i 1 tony za - lub wyładunku znacznie się zmniejszyły. W ciągu dziesięciu miesięcy oddział uzyskał prawie dwa miliony rubli oszczędności.

W oddziale materiałów ogniotrwałych Nr 1 przedstawiono na rozrachunek gospodarczy stację gazogeneratorów, warsztaty mechaniczne, dział wentylatorów parowych, remontowe warsztaty elektryczne, brygady remontowo-mechaniczne i remontowo-budowlane. Po przedstawieniu na rozrachunek gospodarczy brygad remontowo-budowlana, zużywająca miesięcznie dziesiątki metrów sześciennych drewna i setki kilogramów gwoździ, obniżyła kilkakrotnie zużycie nowych materiałów, wykorzystując drewno i gwoździe używane. Wydatki obniżyło się zapotrzebowanie na elementy, co pozwoliło przestawić warsztaty mechaniczne na pracę jednozmianową zamiast dwu i tp.

W koksowni rozrachunek gospodarczy zastosowano w sortowni koksu, w hali maszyn oraz w poszczególnych działach produkcji chemicznej.

Można przytoczyć jeszcze wiele przykładów dodatnich wyników wprowadzenia rozrachunku gospodarczego w brygadach i agregatach. Doświadczenie wykazuje, że masowe zastosowanie go w stosunku do drobnych jednostek produkcyjnych daje duży efekt produkcyjny i



ściśle określony, są jeszcze niedociągnięcia w planowaniu i rachunkowości wskaźników. W miarę gromadzenia doświadczeń niedomaganie te zostaną usunięte. Jednak już obecnie z zastosowanie rozrachunku gospodarczego w brygadach i agregatach pozwoliło zorganizować w zupełnie konkretnej formie żywy udział mas w walce o oszczędność środków i podniesienie wskaźników produkcji.

Rozrachunek gospodarczy nakłada na kierownika oddziału określoną odpowiedzialność. Jeżeli chcemy, aby brygada lub dział mogły osiągnąć w ramach rozrachunku gospodarczego zaplanowane wskaźniki, należy im stworzyć niezbędne warunki, zwłaszcza w dziedzinie zaopatrzenia technicznego i materiałowego. Konieczne jest bardziej precyzyjne rozstrzyganie wszystkich zagadnień, powstających w procesie pracy, zastosowanie w odpowiednim czasie odpowiednich środków celem usunięcia niedociągnięć, niezwłoczna reakcja na wszystkie dezyderaty niższych ogniw produkcji.

x x x

Najbardziej skomplikowanym zagadnieniem rozrachunku gospodarczego jest organizacja rachunkowości w przekroju ustalonych wskaźników planowych. W niektórych oddziałach rachunkowość nie jest przystosowana do wykazywania wyników równoległe pracujących agregatów. Choć dokumentacja pierwotna daje możliwość księgowania wydatków na materiały i usługi według ich bezpośredniego przeznaczenia, to jednak opracowanie dokumentów prowadzone jest w ten sposób, że nie wyodrębnia się poszczególnych obiektów i działów. Organizacji rachunkowości wskaźników w działach <sup>brygadach</sup> i poszczególnych agregatach nie powinno towarzyszyć mechaniczne powiększenie prac obliczeniowych. Zagadnienie polega na podniesieniu ich jakości. Jeśli wprowadzi się niewielkie zmiany do dokumentacji pierwotnej i zmieni się tryb opracowywania dokumentów, to można będzie bez znacznego powiększenia pracy obliczeniowej otrzymać niezbędne dane do celów rozrachunku gospodarczego w brygadach i pododdziałach.

Dużego znaczenia nabiera maszynizacja księgowości. Zwrócić <sup>uwagę</sup> również należy szczególną na podniesienia kwalifikacji kierowników biur oddziałów, pracowników wydziałów planowania i normowania. W oddziałach, gdzie kwalifikacje tych pracowników są



wyższe, zagadnienia wzmocnił podział na oddziały. W ten sposób rozwój gospodarczego rozwiązuje się szybciej i lepiej.

Pogłębianie rozrachunku gospodarczego jest niemożliwe bez systematycznego ulepszania metod kalkulacji kosztów własnych produkcji. Jeszcze nie zawsze księguje się prawidłowo poszczególne wydatki produkcyjne. Trzeba zdecydowanie walczyć przeciwko tendencji "walenia wszystkiego na kupę". Prosty i bezpośredni podział kosztów pomiędzy działy i rodzaje produkcji jest najważniejszym warunkiem wpojenia zasad oddziałowego rozrachunku gospodarczego.

Powagę tego znaczenia nabiera przedwstępna rachunkowość wszystkich kosztów i regulacja ich w toku produkcji. W tych oddziałach, których kierownicy zawczasu koordynują swoje koszty z wynikami produkcji, nie obserwuje się prawie nigdy przekroczenia kosztów własnych. Ostatnio kierownicy oddziałów zaczęli zawczasu obliczać przewidywane koszty z tytułu dużych remontów i innych wydatków, stwarzając dla nich rezerwę. W kombinacie z reguły nie wolno przyznawać premii produkcyjnej od razu za dwa miesiące. Skoki ~~pojemności~~ kosztów własnych produkcji znacznie się zmniejszyły. Stwarza się przez to warunki do systematycznego wykończenia zadań planowych w zakresie obniżenia kosztów własnych i do stałego zmniejszania wydatków na produkcję.

Ekonomiści mają poważne zadanie opracowania metodologii planowania i analizy kosztów własnych dla oddziałów pomocniczych przedsiębiorstw hutniczych. W oddziałach tych w większym stopniu niż w zasadniczych trzeba posługiwać się ułamkami wskaźnikami /nawet przy rachunkowości produkcji/. Celem słusznej oceny wykonania planu w zakresie kosztów własnych w kombinacie kuźnickim szeroko stosuje się dwustronne traktowanie analizy kosztów produkcji. Tak na przykład w oddziale kolejowym określa się koszt tonokilometra przewozów. Większa część kosztów oddziału nie jest jednak wprost proporcjonalna do tego wskaźnika. Wychodząc z tego założenia, limituje się ściśle wszystkie koszty, a wyodrębnia się i koordynuje z wielkością produkcji tylko płacę produkcyjną i paliwo dla parowozów. W oddziale wodociągów nie przedstawia trudności przetroczenie planu dostawy wody wskutek wzrostu jej zużycia przez oddziały zasadnicze. Dla przedsiębiorstwa jest to jednak pod względem gospodarczym niekorzystne. Dlatego właśnie dla oddziału wodociągów ustala się sztywny budżet, co stwarza zainteresowanie w zakresie ogólnego zużycia wody. Zużycie gazu i energii elektrycznej planuje się osobno na 1000 m<sup>3</sup> wody i



przestrzeganie tej normy jest kontrolowane. Tam, gdzie możliwe jest wyodrębnienie wydatków na materiały i ustalenie chociażby w przybliżeniu właściwej normy - należy normę taką ustalać. Praktyka wskazuje, że normowanie kosztów, systematyczna, uporczywa praca w celu ustalenia średnio progresywnych norm ma wielkie znaczenie mobilizujące.

Dalszym krokiem w rozwoju rozrachunku gospodarczego powinno być ustalenie odpowiedzialności/zaopatrzeniowych kosztów nabycia surowca, paliwa i materiałów. Przyczyni się to do obniżenia kosztów zaopatrzenia i będzie bodźcem do zaopatrywania się w materiały w najbliższych rejonach. Oddziały zarządu zakładów odpowiadają bezpośrednio za wykonanie preliminarza wydatków ogólnozakładowych. W kombinacie kuźnickim wszystkie pozycje tego preliminarza są zróżniczkowane według oddziałów, co umożliwi kontrolowanie działalności każdego z nich. Należy w większym stopniu zainteresować oddziały w usprawnieniu gospodarki zakładowej, gdyż rola ich jest tu poważna.

Rozrachunek gospodarczy powinien być wzmocniony odpowiednim bodźcem materialnym. Bardzo skutecznym czynnikiem uregulowania zasad rozrachunku gospodarczego w oddziałach i na samodzielnych działach jest premiowanie za wskaźniki produkcyjne tylko pod warunkiem wykonania planu kosztów własnych. Dla większego jednak zainteresowania kierowników oddziałów i działów w oszczędzaniu środków byłoby celowe wprowadzenie systemu premiowania, zależnego od rozmiarów oszczędności. Obecnie bezpośrednie zainteresowanie wyraża się w tym, aby nie dopuścić do przekroczenia kosztów własnych. Przy wprowadzeniu systemu progresywnego premiowania, zależnego od wyników oszczędnościowych, powstanie zainteresowanie, aby planowane koszty własne obniżyć. Konieczne jest zwłaszcza stworzenie bodźców materialnych dla rozrachunku gospodarczego w ramach brygad i agregatów.

Na kombinacie kuźnickim zorganizowano socjalistyczne współzawodnictwo brygad, pracujących na zasadach rozrachunku gospodarczego w oddziałach i w zakładach jako całości. Brygadam, które uzyskały lepsze wskaźniki, przyznaje się pierwsze miejsca i przydziela pewne sumy na zachętę dla lepszych pracowników brygady. Obecnie jednak stosuje się to do niewielkiej względnie liczby brygad i uczestników współzawodnictwa. Wprowadzenie bezpośredniego systemu premiowania do osiągnięcia przez brygadę pracującą na



zasadach rozrachunku gospodarczego lepszych wskaźników ekonomicznych, dałoby bardzo dodatnie wyniki.

W związku z ogromnym rozmachem ogólnie narodowego ruchu o podwyższenie rentowności pracy przedsiębiorstw, przyspieszenie rotacji środków obrotowych, o wysoką jakość produkcji, lepsze wykorzystanie środków trwałych - wprowadzenie i rozwój wewnątrzzakładowego i wewnątrzoddziałowego rozrachunku gospodarczego jest specjalnie aktualne. Problemy te głęboko interesują każdego patriotę naszej Ojczyzny. Niebywałe zainteresowanie zagadnieniami gospodarczymi zobowiązuje do energiczniejszego wprowadzenia rozrachunku gospodarczego na wszystkich odcinkach produkcyjnych. W ramach jednego przedsiębiorstwa zagadnień tych rozstrzygnąć zasadniczo nie można. Należy zorganizować szeroką wymianę doświadczeń pomiędzy przedsiębiorstwami, a także wzmocnić łączność instytutów naukowych, zwłaszcza ekonomicznych, z produkcją.-



